



Gerenciamento de Projetos

Profª Eliana Santos

Gerenciamento de Projetos

Técnicas de avaliação e seleção de projetos:
gestão de portfólio de projetos

Gestão de portfólio de projetos

- O que é portfólio de projetos
- Qual a diferença entre projeto, programa e subportfólio
- O que é gestão de portfólio de projetos
- Benefícios da gestão de portfólio de projetos
- Como fazer a gestão de portfólio de projetos

O que é portfólio de projetos?

- A gestão de portfólio de projetos é a administração centralizada de um ou mais portfólios (corporativo e/ou das áreas) para alcançar os objetivos estratégicos da organização.
- Com a gestão de portfólio de projetos é possível administrar melhor as iniciativas da empresa e **garantir que os projetos que estão sendo executados realmente contribuem para os objetivos estratégicos**

O que é portfólio de projetos?



**Planejamento
Estratégico
e/ou
Propostas de valor
e Atividades Chave**



Projetos



Sucesso

**Soluções,
Produtos e
Serviços**

Gestão profissional

O que é portfólio de projetos?

- Um portfólio de projetos é o **conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos.**
- Este é o conceito apresentado na sexta edição do Guia PMBOK®, uma das maiores referências internacionais em gestão de projetos.

O que é portfólio de projetos?

- Em outras palavras, um portfólio de projetos é como se fosse uma “**carteira**” que organiza as iniciativas, gerando uma visão consolidada dos projetos.



O que é portfólio de projetos?

- Trata-se do principal instrumento da **gestão de portfólio de projetos**,
- A organização do portfólio pode ser feita por afinidade, mas **a forma mais comum é a departamental**.



O que é portfólio de projetos?

Portfólio, Programas, Projetos e Subprojetos

Portfólio

Um portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho necessário para alcançar os objetivos estratégicos de negócio.

Programa

Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controles não disponíveis quando gerenciados de forma individual. Podem incorporar atividades contínuas.

Projeto

É um empreendimento temporário que cria um produto, serviço ou resultado único.

Subprojeto

É uma subdivisão dentro de um projeto de escopo amplo e complexo. Frequentemente utiliza-se deste conceito quando da terceirização de partes de um projeto para uma outra empresa ou outra unidade funcional dentro da mesma organização.

O que é portfólio de projetos?



O que é portfólio de projetos?



Gerenciamento de Projetos

O que é gestão de portfólio de projetos

O que é gestão de portfólio de projetos?

A gestão de portfólio de projetos reúne um ou mais portfólios de projetos para facilitar e melhorar a sua administração. Quem normalmente assume o gerenciamento de portfólio é o escritório de projetos ou **Project Management Office (PMO)**.



O que é gestão de portfólio de projetos?

- Enquanto a gestão de projetos **está relacionada ao cotidiano dos projetos**, o **gerenciamento de portfólio** está mais ligado ao desenvolvimento da organização a longo prazo.
- Ou seja, a gestão de projetos é a realização de projetos da forma “certa”.

Já o gerenciamento de portfólio é a realização dos projetos “certos” no momento certo.



O que é gestão de portfólio de projetos?

São atividades da gestão de portfólio de projetos:

- **Administrar os recursos;**
- **Selecionar e priorizar projetos;**
- **Supervisionar projetos;**
- **Antecipar tendências;**
- **Comunicar os resultados às partes interessadas;**
- **Fazer intervenções/correções em projetos.**



O que é gestão de portfólio de projetos?

Administrar os recursos

- Existem dois tipos de recursos: **os recursos de equipe e os recursos físicos**.
Os **recursos de equipe** são os recursos humanos, ou seja, as pessoas que prestam serviços. Ao compor a equipe de um projeto, os indivíduos recebem papéis e responsabilidades.
- Já os **recursos físicos** são os materiais, suprimentos, instalações e equipamentos necessários para a execução de um projeto.
- Na hora de fazer o gerenciamento de recursos é preciso levar em consideração alguns pontos: 1) planejar e gerenciar os recursos, 2) estimar os recursos das atividades, 3) realizar a aquisição dos recursos, 4) desenvolver a equipe, 5) gerenciar a equipe e 6) Controlar os recursos



O que é gestão de portfólio de projetos?

Selecionar e priorizar os projetos



O que é gestão de portfólio de projetos?

Supervisionar projetos

Essência do Líder

Não há líder sem equipe.
A essência do líder é
desenvolver e expandir
o potencial humano.



Quando um líder se torna um excelente comunicador, motivador, treinador e organizador de equipes, ele é capaz capacitar, delegar, supervisionar e duplicar-se para levar a cabo a realização de **projetos**.

O que é gestão de portfólio de projetos?

Antecipar tendências

- Em geral, **planeja-se olhando especialmente para o ano que acabou e não para o que vai começar em breve**, tendo uma perspectiva maior.
- É fato que **se faz necessário olhar para o passado e avaliar o que foi acerto, o que foi erro**, quais metas foram subestimadas e aquelas que superestimamos e nas quais comprometemos qualidade para superá-la.
- Porém, em geral, **não é o olhar para o que foi construído que trará inovação ao portfólio de projetos de uma instituição, mas sim a capacidade de pensar sobre o futuro e suas implicações na sociedade** num intervalo de tempo de 10 anos.



O que é gestão de portfólio de projetos?

Comunicar os resultados às partes interessadas



O que é gestão de portfólio de projetos?

Fazer intervenções/correções em projetos.

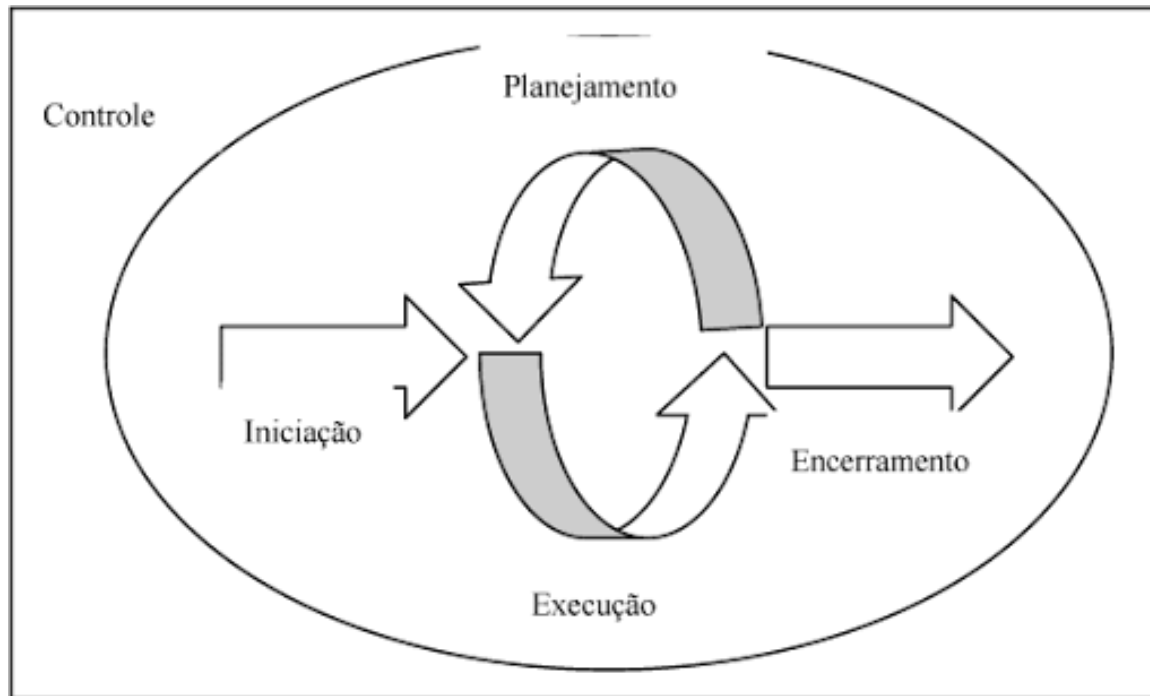


Figura 1 – Inter-relacionamento das fases em um projeto (PMI®, 2004).



Download from
Dreamstime.com
This watermarked comp image is for previewing purposes only.

ID 46904431
© Trueffelpix | Dreamstime.com

Gerenciamento de Projetos

Benefícios da gestão de portfólio de projetos

Benefícios da gestão de portfólio de projetos

1. Alinhamento estratégico

- A construção do portfólio de projetos envolve a seleção e a priorização das iniciativas de uma organização. Dessa forma, garantimos que os recursos financeiros, humanos e materiais da empresa sejam investidos em projetos estratégicos, isto é, projetos que realmente tragam retorno à organização e entreguem valor aos clientes.

Benefícios da gestão de portfólio de projetos

1. Alinhamento estratégico

- priorização de iniciativas, utilizando **matriz GUT**.



Benefícios da gestão de portfólio de projetos

2. Agilidade na tomada de decisão

- A gestão do portfólio de projetos envolve a coleta de informações periódicas sobre as iniciativas que estão sob seu controle.
- Por causa deste trabalho de acompanhamento, quando os gestores precisam tomar alguma decisão eles já têm disponível uma série de informações organizadas, qualificadas e até mesmo analisadas.

Assim, garantimos que as decisões tomadas sejam as melhores possíveis para o negócio.



Benefícios da gestão de portfólio de projetos

3. Otimização dos recursos

Dentro do portfólio de projetos corporativo **podemos ter projetos, programas e subportfólios**, que acabam agrupando as iniciativas com base em afinidade e outros critérios.

Isso **facilita o gerenciamento de recursos, pois o portfólio de projetos traz mais clareza sobre onde os recursos estão sendo investidos** no momento e como eles poderiam ser compartilhados entre os projetos.



Benefícios da gestão de portfólio de projetos

4. Facilidade na comunicação

- Além da coleta periódica de informações, o gerenciamento de portfólio de projetos envolve divulgar as informações coletadas para as partes interessadas (stakeholders).
- Assim, garantimos que o escritório de projetos, a diretoria e os gestores **tenham um panorama dos projetos que estão em andamento** e estejam alinhados, evitando as famosas “conversas sem pé nem cabeça”.



Benefícios da gestão de portfólio de projetos

4. Facilidade na comunicação

- O resultado disso são **reuniões mais rápidas, focadas na geração de ideias para resolver eventuais problemas**, ou seja, visibilidade do todo e atuação nos desvios.



Benefícios da gestão de portfólio de projetos

5. Redução de riscos

- Ao monitorar o portfólio de projetos — trabalho normalmente feito pelo PMO —, o escritório de projetos está supervisionando as iniciativas. Esse controle permite a rápida percepção dos desvios e uma atuação mais ágil diante de situações de incerteza, diminuindo os riscos para a organização.



Benefícios da gestão de portfólio de projetos

5. Redução de riscos

- É claro que, mesmo sem um portfólio de projetos, é possível gerenciar os riscos de cada um dos projetos, individualmente. No entanto, somente uma visão global permite perceber, por exemplo, os riscos que um projeto pode causar em outros projetos estratégicos.



Gerenciamento de Projetos

Como fazer a gestão de portfólio de projetos

Como fazer a gestão do portfólio de projetos

1. Identificar as ideias de iniciativas

O primeiro passo para gerenciar seu portfólio de projetos é **fazer um levantamento das iniciativas existentes na organização.**

Para isso, você pode pedir para as áreas encaminharem suas propostas de projetos.



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

1. Identificar as ideias de iniciativas

Esse primeiro passo é importante porque ajuda a detectar se uma ideia realmente “rende” um projeto ou não, pois para preencher a proposta as pessoas terão que refletir sobre a ideia, testar a viabilidade etc.



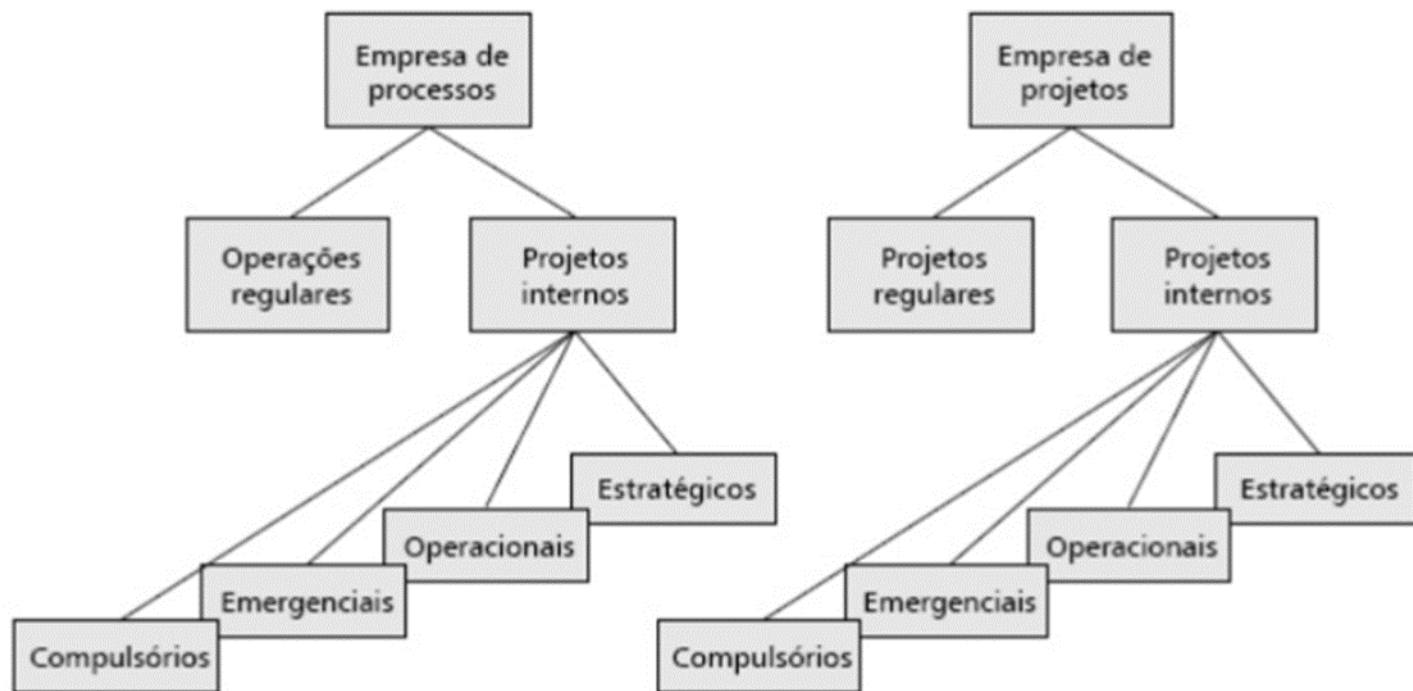
Como fazer a gestão do portfólio de projetos

2. Categorizar as propostas de projetos

Com as propostas de projetos em mãos, seu próximo passo é categorizar as iniciativas. Ou seja, você precisa agrupá-las por afinidade. Para isso, você pode criar grupos de projetos estratégicos, projetos mandatórios, projetos de obrigações legais, projetos de sustentabilidade, projetos de transformação digital, projetos de segurança, projetos de inovação, e por aí vai. Mas esses são apenas exemplos, cada organização pode agrupar conforme suas necessidades.

Como fazer a gestão do portfólio de projetos

2. Categorizar as propostas de projetos



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

2. Categorizar as propostas de projetos

Os projetos podem ser classificados em:

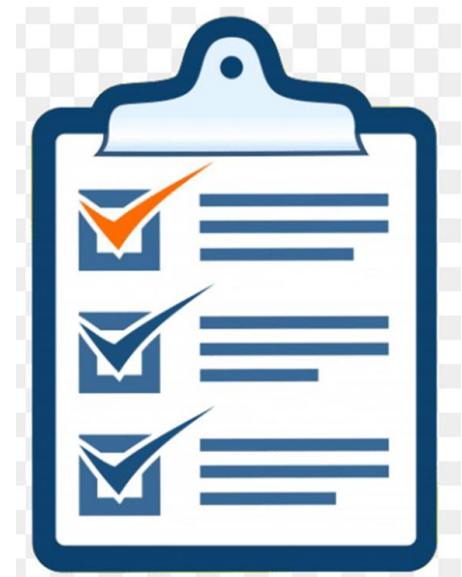
ESTRATÉGICOS (longo prazo)	OPERACIONAIS (ligados às atividades funcionais)	EMERGENCIAIS (solução de problemas inadiáveis)	COMPULSÓRIOS (obrigações legais)
Desenvolvimento de novos produtos, ingresso em novos mercados, entre outros	Campanha de vendas, ampliação de instalações	Respostas a acidentes	Atende a obrigações criadas pela legislação



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

3. Selecionar e priorizar os projetos

- Na fase de seleção e priorização você irá:
 - Estabelecer critérios para cada categoria de projetos;
 - Elaborar uma matriz de valores para cada uma das categorias de projetos;
 - Atribuir uma pontuação para cada um dos critérios de cada uma das iniciativas;
 - Somar os pontos a fim de obter a nota final da iniciativa;
 - Classificar os projetos, montando um ranking de iniciativas.



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

3. Selecionar e priorizar os projetos

- Exemplo: imagine que você tenha um projeto para modernizar a sua infraestrutura de TI, que foi categorizado como “projeto de tecnologia da informação”. **Então, você precisa estabelecer os critérios que serão considerados na avaliação de todos os projetos que estão na categoria “projetos de tecnologia da informação”.**



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

3. Selecionar e priorizar os projetos

- Você pode estabelecer critérios financeiros (como ROI, TIR, VPL), critérios de negócio ou até critérios de gravidade, urgência e tendência, presentes na matriz GUT.
- Vale lembrar que a elaboração dos critérios por categorias só precisa ser feita uma única vez. Depois, basta fazer revisões periódicas. Uma vez que você tenha esses critérios mapeados, você vai colocá-los em uma matriz, dessa forma:



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

3. Selecionar e priorizar os projetos

Agora, basta atribuir uma pontuação para cada um dos critérios, somar esses pontos e montar o ranking dos projetos.

CATEGORIA: PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Nota	Ranking
Projeto 1					
Projeto 2					
Projeto 3					
Projeto 4					

Como fazer a gestão do portfólio de projetos

3. Selecionar e priorizar os projetos

No nosso exemplo, o projeto 2 foi considerado o mais importante, pois recebeu a maior pontuação.

CATEGORIA: PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Nota	Ranking
Projeto 1	0	2	5	7	2º
Projeto 2	1	5	5	11	1º
Projeto 3	1	3	0	4	4º
Projeto 4	1	1	3	5	3º

Como fazer a gestão do portfólio de projetos

4. Balancear os projetos

Depois de obter a lista de projetos priorizada você precisa balancear os seus projetos. Ou seja, é necessário equilibrar o investimento, certificando-se de que você não esteja priorizando projetos de uma área em detrimento de outras. Caso isso aconteça, pode causar um desajuste no planejamento estratégico.



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

4. Balancear os projetos

Além desse balanceamento para **garantir uma melhor capilaridade dos seus projetos**, você precisa avaliar também a sua capacidade em atender os projetos com os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

A partir dessa visão da disponibilidade e do consumo dos recursos, é possível decidir o melhor sequenciamento de execução do portfólio.



Como fazer a gestão do portfólio de projetos

4. Balancear os projetos

Imagine que o projeto 1 custe R\$ 200 mil, o projeto 2 custe R\$ 250 mil, o projeto 3 custe R\$ 50 mil e o projeto 4 custe R\$ 100 mil. Os quatro projetos juntos totalizam R\$ 600 mil, mas você só possui R\$ 400 mil disponíveis. Uma das formas de balancear os projetos e o orçamento seria executar os projetos 1, 3 e 4 e deixar o projeto 2 para outro momento.

CATEGORIA: PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Nota	Ranking	
Projeto 1	0	2	5	7	2º	R\$ 200
Projeto 2	1	5	5	11	1º	R\$ 250
Projeto 3	1	3	0	4	4º	R\$ 50
Projeto 4	1	1	3	5	3º	R\$ 250

Como fazer a gestão do portfólio de projetos

5. Monitorar o andamento das iniciativas

Uma vez que você tenha decidido quais projetos serão executados, o que você precisa fazer é ficar de olho na condução dessas iniciativas.

Acompanhe a evolução dos projetos e, em caso de desvios de prazo, custo ou escopo, tome as ações necessárias e cabíveis no momento!



Gerenciamento de Projetos

Planejamento do Projeto

Obrigada!

